



MERCURI
international

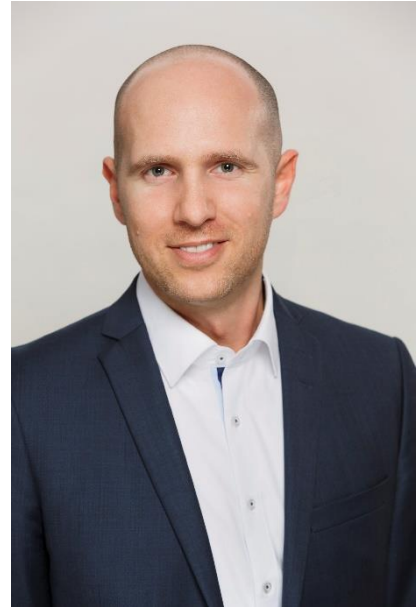
Interview: Thomas Trost

Head of Sales Performance Management
Maschinenfabrik Reinhausen GmbH

**„Man kann keine Ergebnisse,
sondern nur Aktivitäten
managen“**

Aktuelle Position:

- Head of Sales Performance Management



„Zum einen übersetzen wir die Unternehmensstrategie in die Vertriebsstrategie und erarbeiten dazu entsprechende Ziele. Daneben sind wir verantwortlich, Vertriebsprozesse zu optimieren und – für uns sehr wichtig – mit unseren Systemen zu verzahnen.“

1

Lieber Herr Trost, können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen die Maschinenfabrik Reinhausen insbesondere konfrontiert ist?

Eine Herausforderung ist sicherlich, dass wir als Weltmarktführer in unserem Kerngeschäft die Position als Technologieführer nicht nur halten, sondern weiter ausbauen wollen. Dabei erweitern wir unser Portfolio hinsichtlich Digitalisierung und Automatisierung mit entsprechenden Lösungen. Auf der anderen Seite komplettieren wir unser Angebot im Bereich volumenstarke Komponenten. Es gilt dabei für uns im Vertrieb, in einem immer dynamischer werdenden Wettbewerbsumfeld die unterschiedlichen Geschäftsmechanismen zu verstehen und die jeweiligen Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich zu kennen.

2

Maschinenfabrik Reinhausen hat vor diesem Hintergrund bereits vor einigen Jahren eine globale Sales Excellence Initiative gestartet. Erzählen Sie uns etwas mehr über die Hintergründe sowie die damit verbundenen Ziele?

Bei uns gab es schon immer eine Stabstelle direkt unter der Vertriebsleitung für interne Projekte. Um das Thema Sales Performance weiter zu professionalisieren wurde dann vor 5 Jahren ein eigenes Team etabliert, in welchem wir uns mit verschiedenen Fragestellungen beschäftigen. Zum einen übersetzen wir die Unternehmensstrategie in die Vertriebsstrategie und erarbeiten dazu entsprechende Ziele. Daneben sind wir verantwortlich, Vertriebsprozesse zu optimieren und – für uns sehr wichtig – mit unseren Systemen zu verzahnen. Beispielsweise betreuen wir unser globales CRM System und treiben hier die Weiterentwicklung voran. Die Performance messen wir mit einem eigens entwickelten Sales KPI Dashboard.

Einen weiteren Themenblock bildet die Vertriebsorganisation mit der Frage nach der idealen Aufstellung. Neben der Festlegung von Gebietszuschnitten definieren wir auch die erforderlichen Funktionen und Rollen in unseren Vertriebsteams (Generalisten – Spezialisten) und organisieren Qualifizierungsmaßnahmen für Portfoliowissen und Verkaufsansätze. Unser Ziel ist es, die Vertriebsteams zu steuern aber auch zu unterstützen und dabei die richtigen Hebel zu finden, um die Vertriebsperformance weiter zu optimieren.

3

Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?

In meinen Augen ist es sehr wichtig, Vertriebsziele klar zu formulieren und zu kommunizieren. Unser Regionalvertrieb unterteilt sich in 16 Sales Teams weltweit, da wollen wir natürlich ein möglichst einheitliches Verständnis sicherstellen, um z.B. neue Lösungen in Fokusbereichen erfolgreich einzuführen. Hierzu hatte uns Mercuri vor zwei Jahren den sogenannten Sales Activity Canvas (Sales Battle Plan) vorgestellt, welcher dann im Rahmen eines internationalen Sales Management Workshops eingeführt und umgesetzt wurde. Dieses Tool hat uns deshalb so gut gefallen, weil hier die Absatzziele wie z.B. Hochlaufkurven von neuen Produkten und Lösungen heruntergebrochen werden auf die dazu erforderlichen Aktivitäten und Kompetenzen – ganz nach dem Motto „Man kann keine Ergebnisse, sondern nur Aktivitäten managen“.

4

Ihre Initiative hat auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt- und Kundenbearbeitung und damit auch zu erheblichen Anforderungen an Ihre Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb geführt. Warum war das nötig, was waren hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?

Aufgrund unseres wachsenden Portfolios galt es, unsere Verkaufsansätze nachzujustieren. Hier bewegen wir uns vom Feature Selling zum Value Selling bzw. Solution Selling. Der Kunde bleibt nach wie vor im Mittelpunkt und es geht insbesondere darum, unsere Werte verständlich zu machen, also passgenau auf die Kundenbedürfnisse zu formulieren. Die Führungskräfte übernehmen dabei eine entscheidende Rolle, weil sie Value Selling nicht nur mittragen, sondern vorleben. Sie wurden dazu als Value Selling Coaches ausgebildet und tragen so diesen Ansatz weiter in unsere internationalen Sales Teams.

Als Herausforderung und entscheidenden Faktor sehe ich den Transfer von der Theorie in die Praxis. Hier helfen natürlich Initiativen, um Impulse zu setzen und die Kollegen zu motivieren. Letztendlich ist es aber ein fortlaufender Prozess und regelmäßige Follow-ups mit Austausch zu Herausforderungen und Erfolgen sind unerlässlich.

5

Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle übernehmen Sie hierbei persönlich?

Wie zuvor beschrieben, ist Sales Excellence für uns eher ein fortlaufender Prozess und Initiativen setzen die nötigen Impulse. Zur Nachhaltigkeit habe ich mit unserem Team ein Sales Performance Dashboard entwickelt, welches Anfang letzten Jahres weltweit eingeführt wurde. Neben der Umsatzerreichung sind dort KPIs zum Opportunity- und Visit Management sowie zur Schließung von Qualifikationslücken enthalten.

Die KPIs werden monatlich gemonitort und das Dashboard als Übersicht hat sich als Werkzeug in der Vertriebssteuerung etabliert.

6

Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?

Beim Aufbau unseres Performance-Monitorings kamen wir zur Erkenntnis, dass es für uns wesentlich zielführender war, ein reduziertes und dafür übersichtliches KPI Set einzuführen, welches sukzessive ergänzt und bei Bedarf angepasst werden kann – weniger ist hier mehr.

Ein Learning war auch, dass zu Zeiten von Corona und Reisebeschränkungen die internen Abstimmungen, aber auch größere Meetings und Trainings virtuell ganz gut funktionieren. Nach anfänglichem Learning by Doing sind unsere virtuellen Trainings aber mittlerweile Standard, wenngleich wir uns schon freuen, wenn wir die internationalen Kollegen wieder live treffen können.

7

Sie haben sich teilweise für eine externe Unterstützung entschieden. Was waren die Gründe hierfür und wo liegt für Sie der Mehrwert einer solchen Unterstützung?

Einen Mehrwert sehe ich ganz klar darin, bei bestimmten Fragestellungen eine Außensicht durch externe Unterstützung miteinzubringen. Wir beschäftigen uns ja sehr intensiv mit Sales Excellence und gerade deshalb haben wir ein Interesse daran, wie es andere machen oder wie ähnliche Themen in ähnlichen Branchen begleitet werden. Durch die Beratung holen wir uns sozusagen konsolidierte Benchmarks ins Haus und können die besten Lösungsansätze auswählen und anwenden.

Ein zweiter Aspekt betrifft unsere Vertriebs Trainings, wenn wir von Live Trainings sprechen. Hier holen wir uns Unterstützung bzw. Kapazitäten, um weltweite Trainingsoffensiven an verschiedenen Standorten parallel durchführen zu können.

8

Eine letzte Frage Herr Trost – welche Empfehlung geben Sie an alle die für das Thema „Sales Excellence“ verantwortlich bzw. in dieses Thema involviert sind?

Sales Excellence als kontinuierliche Aufgabe ist deshalb so spannend, weil man immer wieder unterschiedliche Impulse setzen kann. Vor allem bei neuen Strategien und Ansätzen darf man aber nicht vergessen, die Vertriebsmannschaft aktiv mitzunehmen und auch zu überzeugen, ganz nach dem Zitat von Peter Drucker „Structure follows strategy but culture eats strategy for breakfast.“